

УДК 338.27  
DOI 10.14258/epb202536

## СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ

Ю. В. Горбунов<sup>1</sup>, А. Ю. Горбунова<sup>1</sup>, Ю. И. Раствор<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, Россия)

Проблематика исследования связана с возрастающей актуальностью и сложностью разработки стратегий развития современными организациями. Радикальные и непредсказуемые изменения, происходящие как внутри национальных экономик, так и на уровне разных государств и их объединений, затрудняют или вовсе делают невозможным генерирование достоверных долгосрочных прогнозов. А именно они, согласно популярным методикам, являются основой разработки организационных стратегий. Вместе с тем без грамотно выстроенной перспективы невозможно успешное развитие компаний. В статье авторами исследуется категория «стратегия», которая сопоставляется с понятием «стратегическое планирование», рассматриваются инструменты стратегического управления, подходы к разработке организационной стратегии.

С помощью методов экономического и финансового анализа изучается динамика наиболее значимых внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», анализируются методы разработки стратегии, применяемые менеджментом этой компании. Исследование показало, что руководство ПАО «Норильский никель» было вынуждено отказаться от использования рационального подхода в стратегическом менеджменте в пользу логического инкрементализма.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление, неопределенность, рациональные подходы, логический инкрементализм.

## THE ORGANIZATION'S STRATEGY: METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEVELOPMENT

Ю. В. Горбунов<sup>1</sup>, А. Ю. Горбунова<sup>1</sup>, Ю. И. Раствор<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Altai State University (Barnaul, Russia)

<sup>2</sup>St. Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russia)

The research issue is related to the increasing relevance and complexity of developing development strategies for modern organizations. Radical and unpredictable changes occurring both within national economies and at the level of different states and their associations make it difficult or impossible to generate reliable long-term forecasts. Namely, they are, according to popular methods, the basis for the development of organizational strategies. At the same time, successful development of companies is impossible without a well-structured perspective. In the article, the authors explore the category of “strategy”, which is compared with the concept of “strategic planning”, consider the tools of strategic management, approaches to the development of organizational strategy.

Using the methods of economic and financial analysis, the dynamics of the most significant external and internal factors affecting the development of Public Joint Stock Company “Mining and Metallurgical Company “Norilsk nickel” is studied, and the methods of strategy development applied by the management of this company are analyzed. The study showed that the management of PJSC MMC Norilsk Nickel was forced to abandon the use of a rational approach in strategic management in favor of logical incrementalism.

**Keywords:** strategy, strategic planning, strategic management, uncertainty, rational approach, logical incrementalism.

**Введение.** Проведенное исследование выявило проблему несоответствия применяемых популярных методик разработки организационных стратегий современным условиям и, как следствие, выбор компаниями ошибочных перспективных направлений развития.

Актуальность разработки стратегий современными организациями усиливается в связи с нарастающей неопределенностью среды ведения бизнеса и ее усложнением. Еще в конце XX века менеджеры начали описывать изменения внешней и внутренней среды хозяйствования как непрерывные, турбулентные, непредсказуемые [1, 2]. Современный век к этим эпитетам добавил такие как хаос; изменения, вызванные «мощью ускорения», разнонаправленностью сил. Процесс усложнения экономических, общественных, политических отношений продолжается. Он дополняется глобальными научно-техническими прорывами, которые создают для организаций как неожиданные возможности, так и непредвиденные угрозы. Усиливаются и экологические проблемы, которые также необходимо решать современным компаниям. Поэтому управление организацией из сложной задачи, которой оно было всегда, превращается в сверхсложную [3, 4].

Руководить в таких условиях без «видения будущего» невозможно. Даже если это видение неточное, неполное, приблизительное, быстроменяющееся, без него современным организациям нельзя развиваться. Именно созданная стратегия обеспече-

чивает видение будущего, уменьшает неопределенность, освещает возможные пути развития компаний. Этим определяется усиление значимости стратегии для хозяйствующих субъектов.

Целью данной статьи является получение знаний относительно новых методических подходов к разработке организационных стратегий в современных условиях.

В ходе исследования использовались методы экономико-статистического, финансового анализа; графический метод как средство иллюстрации изучаемых процессов; табличный метод — для агрегирования данных; применялся принцип диалектического единства теории и практики в контексте современности.

**Результаты исследования и обсуждения.** Как известно, толковый словарь толкует термин «стратегия» как «общий план ведения войны, боевых операций», отмечая его греческое происхождение от stratos — войско и ago — веду [5]. С середины XX века это понятие стало применяться в менеджменте. Цель его использования — возможность предвидения будущего и обеспечение правильной реакции организации на грядущие перемены.

Несмотря на более чем полувековое применение данного понятия в теории и практике управления организациями, его однозначного толкования научное сообщество не выработало. Наиболее распространенные определения понятия стратегии приведены в таблице 1.

Таблица 1

#### Наиболее распространенные определения понятия «стратегия»

Определение стратегии	Автор
Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей	М. Х. Мескон [6, с. 225]
Бизнес-стратегия — это план, которого должна придерживаться организация, чтобы достичь конкретной цели	А. Андреева [7]
Стратегия — это согласованная собственниками и руководителями организации система долгосрочных целей ее развития и путей их достижения (мероприятий, проектов и программ)	Р. Н. Шамгунов [8]
Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	И. Ансофф [9, с. 68]
Стратегия — это обязательство действовать определенным образом; таким, а не другим. Стратегия организации — это указание о том, как перевести организацию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов	А. А. Томпсон [10, с. 11]
Стратегия означает общую программу, а также распределение приоритетов и ресурсов в интересах достижения масштабных целей	Г. Кунц [11, с. 301]
Стратегия — это общее направление, на котором следует искать пути достижения целей. И если даже его нельзя указать точно, то, как правило, все же полезнее иметь не вполне четко определенное направление, чем никакого	У. Кинг [12, с. 69–70]
Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей	Е. Дихтель [13, с. 215]
Стратегия — долгосрочная задача поведения организации в быстроменяющейся среде, а следование этой задаче и ее решение позволяет достичь стоящих перед организацией целей	О. С. Виханский [14, с. 62]
Стратегия — доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей. Это важный ориентир в процессе принятия стратегических плановых решений	Е. П. Голубков [15, с. 29]

Как видно из таблицы 1, большинство ученых, рассматривающих понятие стратегии, сходятся в том, что стратегия должна иметь определенные характеристики. Во-первых, она должна разрабатываться до начала реализации каких-либо действий, процессов; во-вторых, быть целенаправленной, то есть результатом ее осуществления должно быть достижение какой-либо цели или продвижение по заданному целевому направлению; в-третьих, реализация стратегии должна быть обеспечена ресурсами, она не должна превращаться в эфемерную, ничем не обеспеченную несбыточную мечту. Но, вместе с тем, есть и значительные расхождения в понимании того, что такая стратегия организации. Эти расхождения, по нашему мнению, вызваны, во-первых, сложностью самого изучаемого явления, во-вторых, различными условиями, в которых находятся хозяйствующие субъекты, разрабатывающие стратегии, и задачами, которые они решают.

На первый взгляд, рассмотрение понятия «стратегия» в том или ином смысловом ключе кажется чисто теоретическим вопросом, не свойственным практическому менеджменту. Но в действительности, от того, что закладывается в понятие стратегии организации, зависит методика ее разработки, осуществления и, как следствие, успешность развития компании.

Если под стратегией понимать план, программу действий, пути достижения целей, то методика стратегического управления будет включать в себя следующие этапы: стратегический анализ, разработка и выбор стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль. Методы и подходы, используемые при реализации каждого этапа, приведены в таблице 2.

Большинству руководителей организаций хотелось бы иметь четкий алгоритм разработки и реализации стратегии, снять неопределенность будущего, увидеть ясный план действий. В этом свете хотелось бы согласиться с утверждением, что «документ с наименованием «Стратегия», не содержащий качественных и количественных целей развития организации и конкретных путей достижения стратегических целей, стратегией не является<sup>1</sup>. Но, к сожалению, на практике чаще всего реализуется понятие стратегии как общее направление деятельности, доминирующую линию поведения компании. При этом у управляемцев нет возможности поставить четкие цели развития организации, тем более найти ясные способы их достижения.

Таблица 2  
Этапы и методы стратегического управления

Этапы	Методы и подходы
Стратегический анализ	PESTEL-анализ
	Методы отраслевого и конкурентного анализа
	SWOT-анализ
	Портфельный анализ
	Управленческое обследование
	Методы прогнозирования
Разработка и выбор стратегии	Нормативный подход
	Ситуационный подход
	Аналитические методы
	Экспертные методы
	Эвристические методы
Реализация стратегии	Методы разработки политик
	Методы планирования
	Методы управления изменениями
	Проектное управление
	Бюджетирование
Стратегический контроль	Методы стратегического анализа
	Методы оргдиагностики
	План-факторный анализ
	Анализ разрывов (GAP)
	Методы оценки эффективности

Источник: составлено авторами на основе информации — Стандарт «Система стратегического управления SSM4». URL: <https://strategs.ru/standarts/ccm13/> (дата обращения: 12.04.2025).

В этой связи интересно проследить развитие стратегии Публичного акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». Это крупнейшая горнодобывающая и металлургическая компания, занимающая ведущие места на мировых металлургических рынках: первое место по продаже палладия (40% мировых продаж), второе место по продаже никеля (16% мировых продаж), четвертое место по продаже платины (11% мировых продаж), тринадцатое место по продаже меди (2% мировых продаж)<sup>2</sup>.

Опираясь на имеющиеся богатые природные ресурсы, современные технологии, сильную фи-

<sup>1</sup> Шамгунов Р. Н. Система стратегического управления. URL: [https://www.pmssoft.ru/pdf/Systema\\_strategicheskogo\\_upravleniya\\_CFIN.pdf](https://www.pmssoft.ru/pdf/Systema_strategicheskogo_upravleniya_CFIN.pdf) (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>2</sup> Официальный сайт ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». URL: <https://nornickel.ru/company/about/> (дата обращения: 12.04.2025).

нансовую позицию, благоприятные тенденции на мировом рынке металлов, корпорация в 2013 г. обновила свою стратегию и перешла к стратегии «агрессивного роста», основанной на активизации добычи руды и увеличении выплавки металлов на трех основных производственных площадках: Кольском полуострове, в Норильском промышленном районе и в Забайкальском крае. «Эта простая стратегия оказалась настолько жизненной, что нам удается сейчас удерживать самые высокие в отрасли темпы модернизации. То есть у нас более 20 процентов основных фондов ежегодно обновляется. Это выше, чем у наших конкурентов», — отмечал глава ПАО «Норильский никель» В. О. Потанин в 2015 году<sup>3</sup>.

Реализация этой стратегии предполагала ежегодное вложение в модернизацию производства около двух миллиардов долларов и эти средства были у компании, так как до 2023 года ПАО «Норильский никель» был мировым лидером по производству и продажи никеля.

На фоне благоприятной, хорошо прогнозируемой ситуации можно было использовать методику разработки стратегии как процесса постановки

перспективных целей, разработки проектов, программ, планов по их достижению, корректировки последних по мере необходимости.

Таким образом, с позиции методического подхода к разработке стратегии последняя рассматривалась как система перспективных, четко заданных целей, планов и программ действий по их достижению.

С ухудшением экономической ситуации, усилением хаотичности изменений внешней среды компании пришлось отказаться не только от стратегии «агрессивного роста», но и от предыдущей методики ее разработки.

Неопределенность, в частности, выявляется непредсказуемой динамикой цен на металлы на мировом рынке. На рисунке 1 продемонстрировано, как стабильный рост цен на никель в течение восьми лет начиная с 2015 года завершился резким падением более чем на 56% в 2023 году и это падение продолжилось в 2024 году. Такой обвал цен объясняется выходом на мировой рынок индонезийского дешевого никеля, который потеснил металл ПАО «Норильский никель», хотя и уступает ему по качеству<sup>4</sup>.

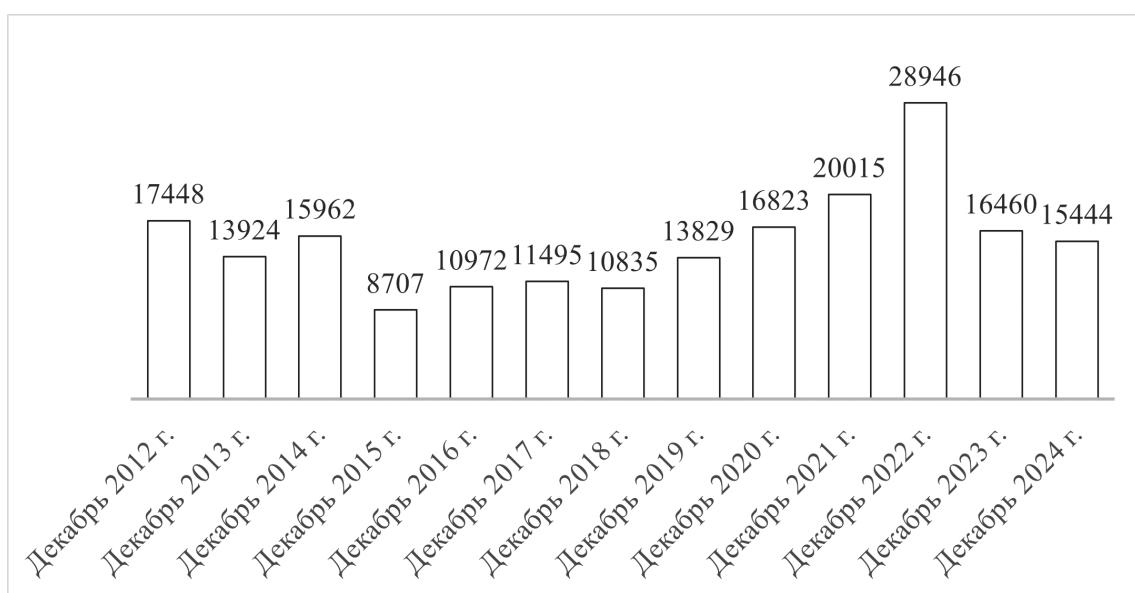


Рис. 1. Цена на никель на международных товарных рынках в номинальных долларах США за тонну<sup>5</sup>

Цены на медь также нестабильны и подвержены многим факторам влияния (рис. 2).

<sup>3</sup> Строим новый Норильск. URL: [https://nornickel.ru/upload/iblock/5bc/tekst\\_prezentacii\\_strategii\\_russ\\_1\\_.pdf/](https://nornickel.ru/upload/iblock/5bc/tekst_prezentacii_strategii_russ_1_.pdf/) (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>4</sup> Бурдис А. Тигр против медведя: выдержит ли Россия конкуренцию с индонезийскими никелем и углем. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/507946-tigr-protiv-medvedya-vyderzit-li-rossiya-konkurenciu-s-indonezijskimi-nikelem-i-uglem/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>5</sup> Разнообразие Времен. Статистический отчет. Цена на никель. URL: <https://diverCitytimes.com/commodity/nickel-price/> (дата обращения: 12.04.2025).

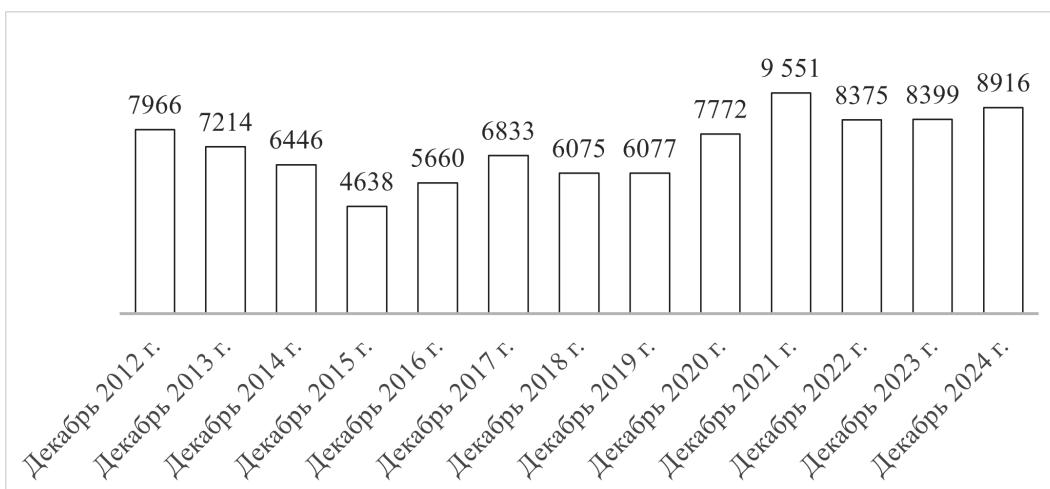


Рис. 2. Цена на медь на международных товарных рынках в номинальных долларах США за тонну<sup>6</sup>

Снижение цен на медь с 2012 по 2016 год объясняется замедлением экономического роста Китая — крупнейшего потребителя меди. С 2017 по 2021 год цена незначительно колебалась, но начиная с 2021 года она начинает заметно увеличиваться и достигает в 2021 году 9,5 тыс. долл. за тонну. В последующие годы цена держит-

ся на уровне 8,3–8,9 тыс. долл. за тонну. Это происходит на фоне постковидного роста деловой активности и быстрого развития рынков электромобилей, при производстве которых активно используется медь.

Цена на платину в последние годы также снижается (рис. 3).

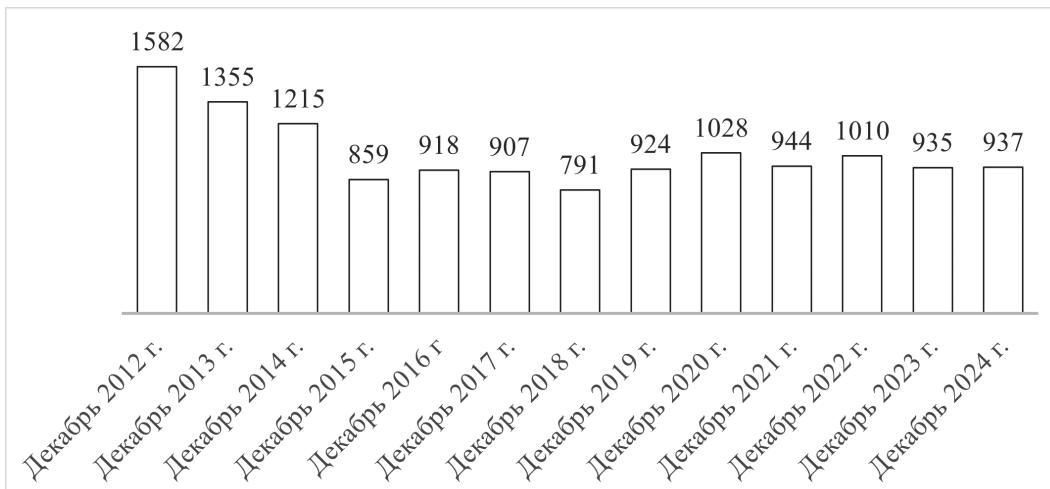


Рис. 3. Цена на платину на международных товарных рынках в номинальных долларах США за тройскую унцию<sup>7</sup>

С 2012 по 2024 год цена на платину упала почти на 60% — с 1,5 до 0,9 тыс. долл. за тройскую унцию. Платина, как известно, — один из самых дефицитных и дорогих металлов в мире. Но применяется он не только в ювелирной промышленности, эта сфера потребляет примерно одну четверть производимого металла. Главные потребители пла-

тины — это автомобильная, нефтеперерабатывающая, химическая, электротехническая промышленность. Причем основными покупателями платины являются производители автомобилей. Они обеспечивают примерно 40% спроса на этот металл, который используется при производстве катализаторов в двигателях внутреннего сгорания. В по-

<sup>6</sup> Разнообразие Времен. Статистический отчет. Цена на медь. URL: <https://diverCitytimes.com/commodity/copper-price/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>7</sup> Разнообразие Времен. Статистический отчет. Цена на платину. URL: <https://diverCitytimes.com/commodity/platinum-price/> (дата обращения: 12.04.2025).

следнее десятилетие происходит активная замена бензиновых автомобилей гибридными машинами и электромобилями. Этому способствует стремительное развитие технологий в этой сфере и постоянно увеличивающийся интерес общества к экологически чистым видам транспорта как средству оздоровления окружающей среды. Именно сокращение спроса со стороны автомобильного производства определило значительное падение цены платины на мировых рынках.

ПАО «Норильский никель» большую часть произведенных металлов продает за рубеж, поэтому непредсказуемые скачки мировых цен определяют соответствующее изменение стратегии организации, ориентируя ее на производство более маржинальной продукции и сокращение выработки менее доходной. При этом разработать реалистичный

стратегический производственный план не представляется возможным. Поэтому методически стратегия начинает рассматриваться как направление развития организации, а не план, предусматривающий сроки, заданные количественные величины, исполнителей, ресурсы и т. д.

Следующий фактор, усиливающий неопределенность, — это стремительное изменение geopolитической ситуации. Введенные западными странами санкции против России вынудили Лондонскую и Чикагскую товарные биржи отказаться от сотрудничества с ПАО «Норильский никель». Корпорации пришлось менять стратегию относительно рынков сбыта своей продукции. На рисунках 4–7 показана динамика величины выручки, получаемой на различных территориальных рынках.

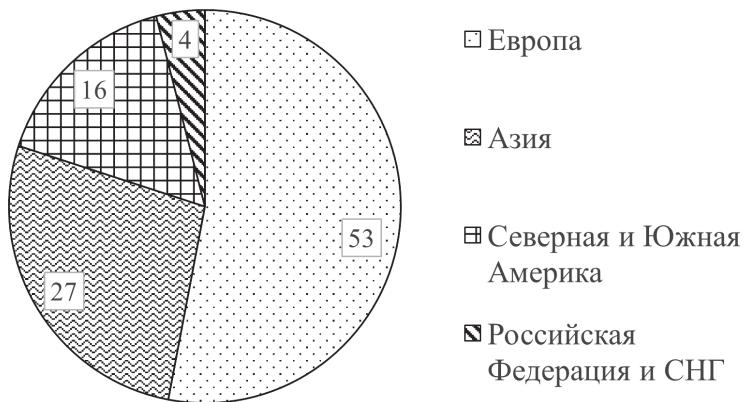


Рис. 4. Выручка ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» от реализации металлов конечным покупателям (по местонахождению конечных покупателей). 2021 год, %<sup>8</sup>

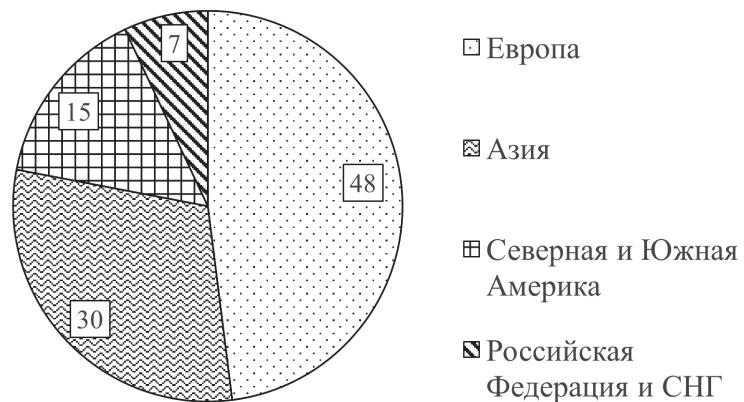


Рис. 5. Выручка ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» от реализации металлов конечным покупателям (по местонахождению конечных покупателей). 2022 год, %<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Горно-металлургическая компания «Норильский никель» Консолидированная финансовая отчетность за годы, завершившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021. URL: [https://hornickel.ru/upload/iblock/40f/359uv6i37hmlbh7juuy8eb4lzdmt2t1qt/ifrs\\_rus\\_rub\\_consolidation\\_reporting.pdf/](https://hornickel.ru/upload/iblock/40f/359uv6i37hmlbh7juuy8eb4lzdmt2t1qt/ifrs_rus_rub_consolidation_reporting.pdf/) (дата обращения: 12.04.2025).

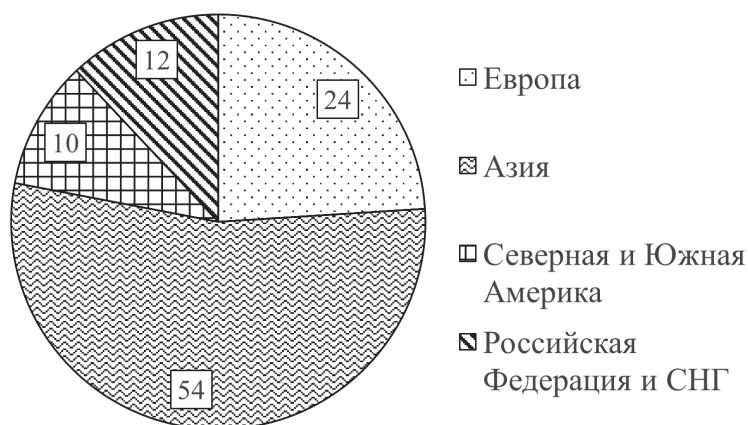


Рис. 6. Выручка ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» от реализации металлов конечным покупателям (по местонахождению конечных покупателей). 2023 год, %<sup>9</sup>

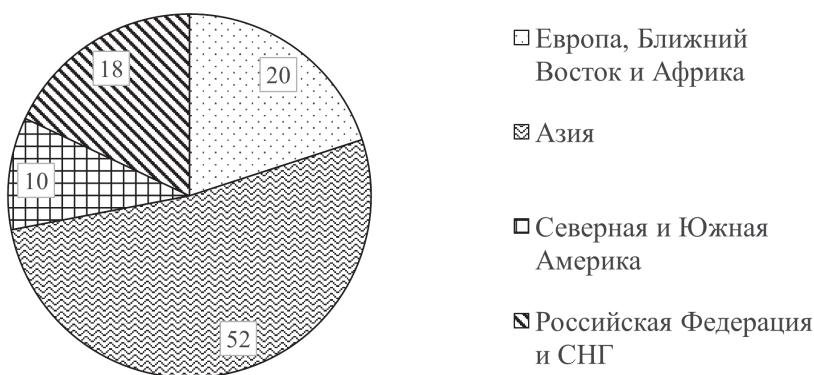


Рис. 7. Выручка ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» от реализации металлов конечным покупателям (по местонахождению конечных покупателей). 2024 год, %<sup>10</sup>

До 2022 года основными потребителями металлов ПАО «Норильский никель» были европейские страны, покупавшие более половины всей продукции, 15–16% уходило на рынки Северной Америки. На азиатские страны приходилось менее одной трети производимых металлов. Внутренний рынок потреблял всего 4% продукции. Со странами Ближнего Востока и Африки компания вовсе не торговала. Изменение геополитической ситуации заставило пересмотреть стратегию корпорации и переориентировать свой сбыт. В 2023–2024 годах в азиатские страны было продано более половины всей продукции. Главным ее потребителем, как и ожидалось, стала мощно развивающаяся экономика Китайской Народной Республики. В 2024 году корпорация начала осваивать и качественно новые для себя и весьма перспективные

рынки стран Ближнего Востока и Африки. Начиная с 2022 года растет спрос на металлы корпорации внутри страны. Активное импортозамещение, значительное развитие военно-промышленного сектора определили увеличение спроса отечественной промышленности на продукцию ПАО «Норильский никель» более чем в четыре раза. Доля продаж на российском рынке за три последние года увеличилась с 4 до 18%.

Неустойчивость геополитической ситуации не позволяет компании разработать стратегию сбыта продукции, опираясь на методики стратегического планирования.

Существенные изменения отразились на финансовом положении компании. В таблице 3 приведены основные финансовые показатели деятельности организации.

<sup>9</sup> Горно-металлургическая компания «Норильский никель» Консолидированная финансовая отчетность за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, 2022 и 2021. URL: [https://nornickel.ru/upload/iblock/40f/359uv6i37hmlbh7juuy8eb4lzdmt2t1qt/ifrs\\_rus\\_rub\\_consolidation\\_reporting.pdf](https://nornickel.ru/upload/iblock/40f/359uv6i37hmlbh7juuy8eb4lzdmt2t1qt/ifrs_rus_rub_consolidation_reporting.pdf) (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>10</sup> Официальный сайт ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». Финансовая отчетность. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/> (дата обращения: 12.04.2025).

Таблица 3

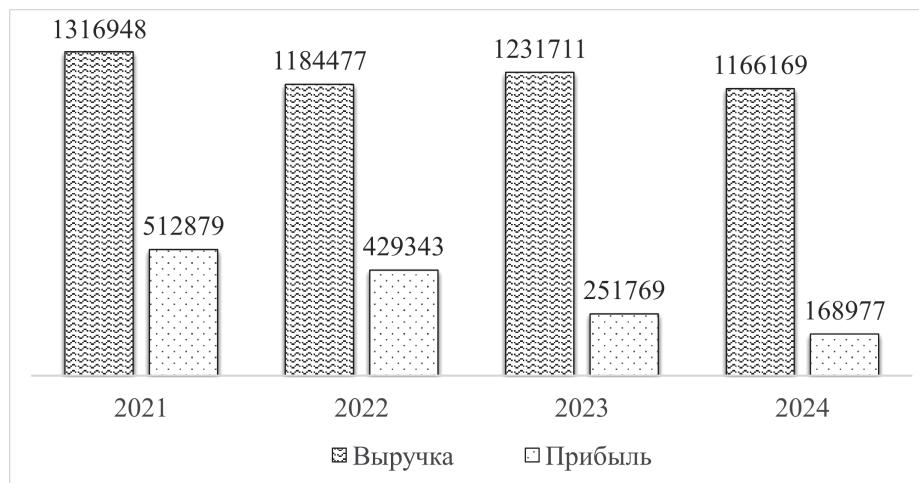
**Финансовые показатели деятельности ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», млн российских рублей**

Показатели	Годы							
	2013	2014	2015	2018	2021	2022	2023	2024
<b>Выручка</b>	<b>366176</b>	<b>456013</b>	<b>506140</b>	<b>728915</b>	<b>1316948</b>	<b>1184477</b>	<b>1231711</b>	<b>1166169</b>
Выручка от реализации металлов	331734	418617	466029	685508	1261805	1130546	1171938	1102703
Выручка от прочей реализации	34442	37396	40111	44407	55143	53931	59773	63466
<b>Себестоимость реализованных металлов</b>	<b>176592</b>	<b>184611</b>	<b>192900</b>	<b>283837</b>	<b>372728</b>	<b>425875</b>	<b>541807</b>	<b>580302</b>
Себестоимость прочей реализации	30616	33389	36203	38816	54862	55627	60494	60807
Валовая прибыль	158968	238013	277037	406262	889358	702975	629410	525060
Прибыль от операционной деятельности	78028	182339	195988	337888	703909	546046	474510	332064
Прибыль до налогообложения	41514	118753	134639	240633	681621	538083	310666	223424
Расходы по налогу на прибыль	17968	25353	30583	52858	168742	108740	58897	54447
<b>Прибыль за год</b>	<b>23546</b>	<b>93400</b>	<b>104056</b>	<b>187775</b>	<b>512879</b>	<b>429343</b>	<b>251769</b>	<b>168977</b>

Источник: составлено авторами по данным — Официальный сайт ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». Финансовая отчетность. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/> (дата обращения: 12.04.2025).

До 2022 года предприятие стабильно развивалось, показывая ежегодный прирост выручки и прибыль от 10 до 20%, что сопровождалось умеренным ростом себестоимости продукции. Но начиная с 2022 года финансовые показатели ухудшились. Как наглядно видно на рисунке 8, вы-

ручка в 2024 году по сравнению с 2021 сократилась на 150779 млн руб., или более чем на 11%. При этом себестоимость росла большими темпами, что определило уменьшение прибыли на 512879 млн руб., или 67%.



*Рис. 8. Изменение выручки и прибыли ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», млн российских рублей<sup>11</sup>*

Воздействие на российскую экономику извне через систему санкций привело к отказу западных партнеров от сотрудничества с компанией, распаду

сложившихся цепочек создания стоимости, удлинению и удешевлению логистических путей.

<sup>11</sup> Официальный сайт ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». Финансовая отчетность. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/> (дата обращения: 12.04.2025).

Проблемы возникли и с привлечением заемного капитала. ПАО «Норильский никель» до 2022 года получал относительно недорогие кредиты на Западе. После введения санкций эти кредиты пришлось рефинансировать в рубли в России на фоне высокой ставки Центробанка, что значительно повысило стоимость их обслуживания.

Все эти факторы привели к необходимости увеличения оборотного капитала, величина которого на пике в 2024 году достигала 4 млрд долл. вместо 1 млрд долл., как это было раньше. 2024 год стал первым, когда компания, ссылаясь на тяжелое финансовое положение, не выплатила дивиденды своим акционерам<sup>12</sup>.

Новые реалии заставили ПАО «Норильский никель» пересмотреть реализуемую стратегию, преобразовать методику ее разработки и осуществления. Значительные и непредсказуемые изменения ведения бизнеса предопределили переход от понимания стратегии как перспективного плана, программы действий с заданными целями, этапами, распределенными ресурсами, к определению стратегии как общего направления развития организации, выбору основных перспективных линий деятельности. При этом изменились и методические подходы к ее разработке и осуществлению. Компания отказалась от применения рационального подхода в стратегическом менеджменте в пользу логического инкрементализма. Методология инкрементализма подробно рассматривается такими авторами как А. Т. Зуб, М. В. Локтионов [16, 17]. Мы посвятили ряд работ этой проблеме [18, 19].

В 2024 году ПАО «Норильский никель» отказался от стратегии «агрессивного роста», и перешел к «стратегии умеренного роста», которая предполагает увеличение производства металлов на 20–30% в год, пересмотр структуры выпускаемой продукции в пользу более маржинальной, снижение ежегодных инвестиций до 215 млрд руб.<sup>13,14</sup>.

Отдельным стратегическим направлением развития стала борьба за снижение себестоимости, в 2024 году удалось ее уменьшить на 3%, в том числе снизить транспортные расходы за счет оптимизации логистических маршрутов на 25%, или на 54 млн долл<sup>15</sup>. В 2025 году это стратегическое направление сохраняется.

С целью развития спроса на свои металлы компания активизировалась в направлении разработки новых решений на основе палладия. Создан Центр палладиевых технологий, в котором уже разрабатывается более 25 научно-технологических проектов, к 2030 году их число планируется довести до 100. Менеджеры ПАО «Норильский никель» видят перспективное применение палладия в производстве солнечных панелей, водородных топливных элементов, электропроводящих компонентов в устройствах электроники, в создании экранов, основанных на использовании органических светоизлучающих диодов, в производстве стекловолокна. Механизмом реализации этих бизнес-идей должны стать межотраслевые проекты, участниками которых будут не только промышленные предприятия различных секторов, но и представители научного сообщества и государства<sup>16</sup>.

Перспективным направлением развития для компании является более тесное сотрудничество с азиатскими странами, в частности с Китаем. Начиная с 2024 года, компания ведет переговоры с представителями КНР по поводу строительства там завода по переработке медного концентрата. Открытие такого производства позволило бы приблизить выплавку меди к крупному ее потребителю — индустрии Китая, выстроить новые цепочки создания стоимости, получить новые компетенции, в частности в батарейных материалах, что впоследствии может позволить производить аккумуляторы на основе лития на территории России<sup>17</sup>. Но эти и иные перспективные линии являются именно направлениями развития, а не стратегическими планами с присущими им характеристиками. Пока не снята неопределенность, нет возможности четко определиться с целями, сроками, необходимыми ресурсами, исполнителями и т. д. На основе стратегических направлений развития могут быть созданы планы их реализации, но только тогда, когда сложится благоприятная для этого ситуация. Сама же стратегия не предусматривает такой конкретики.

**Заключение.** Методические подходы к разработке организационных стратегий меняются. Предприятия, попадающие в сложную, непредсказуемую, высокодинамичную ситуацию, вы-

<sup>12</sup> Потанин посоветовал акционерам «Норникеля» «потерпеть с дивидендами». URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/675c61469a794772ad3a5226?from=copy/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>13</sup> Совет директоров «Норникеля» утвердил бюджет на 2025 год. URL: <https://nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/sovet-direktorov-nornikelya-utverdil-byudzhet-na-2025-god/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>14</sup> «Норникель» доработал стратегию кооперации с Китаем. URL: <https://www.interfax.ru/business/997715/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>15</sup> Официальный сайт ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель». Финансовая отчетность. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>16</sup> «Норникель» презентовал палладиевый центр на Форуме будущих технологий. URL: <https://nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/nornikel-prezentoval-palladiyevyy-tsentr-na-forume-budushchikh-tehnologiy/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>17</sup> «Норникель» доработал стратегию кооперации с Китаем// URL: <https://www.interfax.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).

нуждены переходить от методики, основанной на рациональном подходе, направленной на создание стратегических планов, к методике, основанной на логическом инкрементализме. Последний позволяет применять к процессу разработки стратегии эволюционно-фрагментарную, корректирующую модель, придающую необходимую стратегическую гибкость современным организациям.

В качестве перспективных направлений будущих исследований мы видим совершенствование методики логического инкрементализма на этапе генерирования стратегии и «состыковка» ее с методикой рационального подхода на последующих этапах управления организацией, когда неопределенность во многом снята и появляется возможность составлять планы организационного развития.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Тоффлер Э. Шок будущего: пер. с англ. М., 2002. 557 с.
2. Эйзенхардт К., Сулл Д. Стратегия как свод простых правил. Новые подходы к стратегии бизнеса: пер. с англ. М., 2007. 246 с.
3. Глинский В.В., Фрейдина Е. В., Серга Л. К. Конвергенция сложности адаптации социально-экономических систем // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2023. № 3. С. 98–123. <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-3-98-123>.
4. Романов В.А. Сложность инновационных трансформаций // Синергетическая парадигма. Синергетика инновационной сложности. 2011. С. 341–351.
5. Толковый словарь Ожегова. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/o gegova/234406/> (дата обращения: 12.04.2025).
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента. М., 1992. С. 672.
7. Андреева А. Стратегия развития бизнеса: что это и как правильно составить // Электронный журнал ПАО «Совкомбанк». URL: <https://journal.sovcombank.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
8. Шамгунов Р. Н. Система стратегического управления. URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/sms.shtml/> (дата обращения: 12.04.2025).
9. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С. 520.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М., 1998. 576 с.
11. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 М., 1981. 496 с.
12. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика М., 1982. 400 с.
13. Дильтль Е. Практический маркетинг. М., 1995. 256 с.
14. Виханский О. С. Стратегическое управление. М., 1998. 296 с.
15. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. М., 2025. 278 с.
16. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Стратегический менеджмент. Системный подход. М., 2011. 848 с.
17. Зуб А. Т. Организационные изменения в нелинейном мире // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 71–93.
18. Раствор Ю. И., Раствор М. А. Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 3. С. 20–31.
19. Горбунова А. Ю. Логический инкрементализм как метод управления современными организациями // Дискуссия. 2016. № 4. С. 19–25.

## REFERENCES

1. Toffler E. The shock of the future: translated from English. Moscow, 2002. 557 p.
2. Eisenhardt K., Sull D. Strategy as a set of simple rules. New approaches to Business strategy: translated from English. Moscow, 2007. 246 p.
3. Glinsky V.V., Freidina E. V., Serga L. K. Convergence of the complexity of adaptation of socio-economic systems. Scientific works. Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 3. Pp. 98–123. <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-3-98-123>.
4. Romanov V. A. The complexity of innovative transformations. Synergetic paradigm. The synergetics of innovative complexity. 2011. Pp. 341–351.
5. Ozhegov's explanatory Dictionary. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/o gegova/234406/> / (date of access: 12.04.2025).

6. Mescon M. H. *Fundamentals of management*. Moscow, 1992. p. 672.
7. Andreeva A. *Business development strategy: what is it and how to make it up correctly*. Electronic magazine of Sovcombank PJSC. URL: <https://journal.sovcombank.ru/> (date of access: 12.04.2025).
8. Shamgunov R. N. *Strategic management system*. URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/sms.shtml> / (date of access: 12.04.2025).
9. Ansoff I. *Strategic management*. Moscow, 1989. p. 520.
10. Thompson A. A. *Strategic management: textbook for universities*. Moscow, 1998. 576 p.
11. Kunts G. *Management. System and situational analysis of managerial functions*. Vol. 1. Moscow, 1981. 496 p.
12. King U. *Strategic planning and economic policy*. Moscow, 1982. 400 p.
13. Dichtl E. *Practical marketing*. Moscow, 1995. 256 p.
14. Vikhansky O. S. *Strategic management*. Moscow, 1998. 296 p.
15. Golubkov E. P. *Strategic management: textbook and practical course for universities*. Moscow, 2025. 278 p.
16. Zub A. T., Loktionov M. V. *Strategic management. A systematic approach*. Moscow, 2011. 848 p.
17. Zub A. T. *Organizational changes in the nonlinear world. Public administration*. Electronic bulletin. 2017. No. 60. Pp. 71–93.
18. Rastova Yu. I., Rastov M. A. *Strategic management of a modern organization: the synergy effect. Management sciences*. 2018. Vol. 8. No. 3. Pp. 20–31.
19. Gorbunova A. Y. *Logical incrementalism as a management method of modern organizations. Discussion*. 2016. No. 4. Pp. 19–25.

Поступила в редакцию: 05.05.2025.

Принята к печати: 08.07.2025.

---